

。 高校管理 。

“强强合并”大学管理面临的挑战及其对策

邓岳敏

(厦门大学 高等教育科学研究所, 福建 厦门 361005)

摘要: 20世纪末出现的“强强合并”大学在管理上面临着校园文化的融合与重构、权力的重新划分、学科的调整以及减员增效等挑战。如何应对挑战,解决管理中出现的新问题,关系到高校的合并的成功与否,进而影响到我国一流大学的建设。

关键词: “强强合并”大学;文化重构;多校区

中图分类号: G 462 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-8154(2003) 04-0036-03

The Management of Merged Universities Challenges and Countermeasures DENG Yue-min

(Institute of Higher Education, Xiamen University, Xiamen 361005 China)

Abstract The merge of relevant universities in China in the late 20th century brings about a series of challenges in various aspects such as ferment and restructuring of campus culture, re-division of power, adjustment of specialties and reduction of redundant personnel to raise efficiency. How these challenges should be properly dealt with has much to do with the success of the merge in question.

Key words merged university; restructuring of campus culture; multi-campus

20世纪末,我国高校在“共建、调整、合并、合作”方针的指导下,进入了一个院校合并的新高潮。到2001年全国已有565所高校合并为232所。其中一些具有较长办学历史,及一定的品牌效应的大学合并成为一所新的大学,即“强强合并”大学。研究“强强合并”大学出现的动因、面临的挑战与对策有助于实现高校合并的目的,推动我国高校向世界一流大学的目标迈进。

一、“强强合并”大学形成的动因

1 是培养复合型人才的需要

建国初,受前苏联按专业培养人才的思想的影响,自1951年起,在“以培养工业建设人才和师资为重点,发展专门学院,整顿和加强综合大学”方针的指导下,对全国高校进行大规模的院系调整。到1953年末,全国高校已经由1949年的205所调整为182所,其中综合大学、财经、政法院校大幅度减少,工业、师范、农林等单一性院校大幅度增加。

1953年高等教育部公布的《修订决定》规定:“为使高等学校的发展,建设和教育密切联系实际,中央人民政府高等教育部必须与中央人民政府各有关业务部门密切配合,对全国高等学校实行统一与集中的领导。”至此我国形成了少量文理科综合大学与众多的单科性农、林、工、医、师范院校并存的高等教育格局,并实行部门办学。

建国初期,新中国百废待兴,社会主义制度的巩固和建设急需人才。而解放前的“通才”教育模式不能适应当时的社会发展的需要,因此借鉴前苏联的按专业培养人才的模式是必要的。它为我国的社会主义建设培养了大批的专业人才,为我国社会主义制度的巩固立下了汗马功劳。但是随着科学技术的发展,学科的交叉融合不断加强,涌现出一批新的边缘学科和交叉学科。社会生产和生活问题的解决有赖于多方面的知识和能力。因此社会对高等学校的人才培养提出了新的要求。高等学校培养的

收稿日期: 2003-03-23

作者简介: 邓岳敏 (1974-),男,广西桂林人,厦门大学高教所在读硕士研究生,泉州师范学院教师。

人才不仅要掌握一定专业知识和技能,而且要有广博的文化修养。而我国传统的学科单一的高校虽然在某一方面有较强的力量,也有一些成功的经验,但是由于规模小、条块分割严重,在学科的交叉与融合、培养具有综合素质的人才方面显得势单力薄,难以适应社会发展的需要。因此,传统的办学模式受到了挑战。这是我国 20 世纪末“强强合并”大学出现的一个重要原因。

2 是提高办学效益的需要

我国传统高校大多属于单科性院校,规模普遍偏小,学科、专业重复设置现象严重,而且由于部门办学,造成条块分割,资源利用效率低。随着社会主义市场经济体制的建立,高等学校逐渐成为面向社会自主办学的法人实体。国家对高校生均投资逐渐减少,高校面临着更加严峻的经费短缺问题。并且随着高等教育大众化步伐的加快,高校招生的规模越来越大,高等教育资源显得更加紧缺。在此背景下,如何提高资源利用效率,降低生均成本是高等学校改革的当务之急。强强联手可以扩大学校的规模,克服学科专业重复设置,提高资源利用效率,降低生均成本,从而提高办学效益。

3 是增强学校自身竞争力的需要

随着改革开放的不断深化,社会主义市场经济体制的建立,高等学校面临着越来越复杂而激烈的竞争。首先,20 世纪末,我国启动了“211 工程”和“985 工程”。这促使了学校之间不断竞争。其次,大学毕业生的就业制度发生了很大的变革,国家改变了包分配、包当干部的做法,要求学生通过双向选择实现就业。因此学校必须面对毕业生的就业问题,学校的声誉和办学质量直接影响到毕业生的就业。这迫使高等学校努力提高办学质量,增强自身竞争力。第三,经济全球化的到来,尤其是我国加入 WTO 以后,我国高等学校面临着越来越激烈的国际竞争。规模小,学科单一,使我国高校在国际竞争中处于不利地位。所以一些高校选择了“强强联手”,因为这是扩大规模,促进学科建设,增强自身竞争力的捷径。

二、“强强合并”大学管理中面临的挑战

1 挑战之一:校园文化的冲突与整合

校园文化是指由学校成员在教育、教学、科研和生活的长期发展演变过程中共同创造的物质财富和精神财富的总和,包括物质文化、精神文化和制度文化三个层面。校园文化是在长期的实践中积淀、凝聚、发展而成的,具有一定的历史继承性。它对学校的发展的影响是全方位的,但又是隐性的。它总是以一种潜在的、自然的方式影响着人的思想和行为。文化的认同会给人一种精神寄托和情感归属,是形成统一的办学思想和办学目标的前提。由于合并之前各成员学校都有较长的办学历史和独

特的历史传统,对任何学校而言,要放弃长期形成的校园文化都是困难的。由于这些学校的办学实力相当,其校园文化的影响力也相差无几,因此,很难在短时间内由一种文化取代其它文化。这就决定了“强强合并”大学在合并后必然会出现多种文化之间的矛盾与冲突。

2 挑战之二:权力的重新划分

高校的管理体制在本质上是权力在管理的各阶层和高校内不同利益群体间的分配。在高校权力分配中有两对基本的矛盾:集权与分权的矛盾、学术权力与行政权力的矛盾。我国传统的高校采用集权管理的模式,而且在学术权力与行政权力的关系上,行政权力占支配地位。这种管理模式虽然对协调部门之间的关系有一定的积极意义,但是对学术人员约束过多,挫伤了学术人员的积极性,也不符合管理民主化的时代潮流。同时,学校合并之后,学科门类和基层单位增多。现代管理理论表明,上级管理者如果领导的部门超过 10 个,就很难把握与协调。而且“强强合并”大学具有空间分散性特点,管理难度更大。传统的封闭式集权管理模式已不适用,必然要对权力进行重新分配,以建立新的管理模式。

3 挑战之三:学科专业的融合

所谓学科是指人类知识的分支。学科结构的合理性与学科建设的水平直接影响到学校的办学实力和地位,也影响到学校教师才能的施展与教师队伍的稳定。强强联手使学校的学科门类数量增加,为建设一流的学科创造了条件。但是学科数量的增加并不直接等于质量,也不意味着“品牌”和一流。因为合并之前各学校的学科水平参差不齐,而且存在重复设置的现象。如果不对学校的学科专业进行调整,就无法克服专业重复设置、专业口径过窄的弊端,也难以达到资源共享、学科渗透、优势互补的合并目的。但是如果仅仅是按照原有学科专业进行简单的组合,很难使学科建设有质的飞跃,真正成为一流的学科。所以,如何尽快实现学科专业的融合是“强强合并”大学不容忽视的一个问题。

4 挑战之四:精简机构,分流富余人员

高校合并不能搞“1+1=2”简单的组合,而要实现机构和人员的完全融合,否则,机构庞杂,人浮于事,只能增加内耗,降低管理的效率,无法实现合并的目的。正如美国斯坦福大学校长 G·卡斯帕尔说:“那些只沉迷于庞杂的机构和学生人数的大学是办不好的,也上不了水平。”所以,减员增效是实现合并目的的必经之路,也是高校合并后面临的难点之一。

三、“强强合并”大学的管理对策

1 加强文化选择与引导,实现校园文化的重构

校园文化重构是指高校完成合并后, 在管理战略、组织结构、规章制度、人员和价值取向等方面做相应的调整, 从而形成一种统一的新的校园文化。高校合并后原有的校园文化不会立即消失, 仍然影响着师生的思想和行为。加速校园文化的重构可以使师生对新校园文化的认同, 进而促进学校人事的融合, 减少合并的阻力。实现校园文化重构的关键是对学校合理定位, 形成共同的奋斗目标。开展丰富多彩的校园文化活动是促进不同文化融合、形成统一的新文化的重要手段。

由于“强强合并”大学多种文化并存, 且每一种文化都有其合理性。在文化的重构与融合过程中不宜过多采用行政手段压制某一种文化, 而要加强文化选择, 选出优质文化, 同时要寻找不同文化的共同点、结合点, 吸收不同文化的合理内核, 产生新的优质强势文化, 最终实现校园文化的重构。

2 借鉴国外的先进经验, 建立动态的网络管理模式

“强强合并”大学是典型的多校区大学, 实行学院制管理, 建立动态的网络管理模式是多校区大学管理的必然选择。美国多校区大学管理走在世界的前列, 其成功经验值得我们借鉴。我国高校合并后, 最迫切需要解决的问题是实现学校人、财、物的统一, 不同校区之间的分工协作。首先, 建立统一的领导班子, 尽快实现五个统一, 即一个法人、一块牌子、一套班子、一个规划、一种制度。只有校级领导实现了真正融合, 才能为进一步改革铺平道路。其次, 按照大的学科门类组建新的学科专业, 并在此基础上形成多校区管理最基本的单位——二级学院。性质相近的二级学院集中在同一校区, 以便管理。以二级学院的主要负责人为核心, 建立校区管理委员会, 负责各自校区的教学和科研工作。同时, 由各校区管理委员会的主要负责人及校级领导组成统一的多校区管理委员会, 负责对全校事务进行宏观管理, 并负责协调不同校区之间的关系。最终形成以多校区管理委员会为中心, 以各校区管理委员会为主干, 以二级学院为基本的管理单位的网络管理模式。从我国合并高校的管理实践看, 在合并之初学校的问题较多, 矛盾冲突比较激烈。这一时期管理的重心应适当上移, 多校区管理委员会的权力应适当集中, 二级学院的权力相对较小, 行政权

力起主导作用。当学校大局稳定之后, 管理重心应该下移到各校区的二级学院, 行政权力与学术权力适当分离。多校区管理委员会主要负责全校的总体规划、协调和一般的行政事务, 各校区管理委员会和二级学院主要负责学科建设和科研等学术事务, 充分发挥二级学院和各校区管理积极性。

3 积极推进学校人事机构改革, 合理安置富余人员

机构合并、人事调整是对既得利益的重新分配, 这无疑是合并后学校管理改革的难点之一。由于行政人员与专业教师的工作性质不同, 其改革的方式也应有所差异。“强强合并”大学面临的一个共同的问题就是行政人员过多。通过合并职能相近的部门, 精简机构的数量, 重新给各部门定编, 使富余人员转岗分流。专业教师队伍的调整应该与学科建设同步进行, 按照学科建设的需要重新分配师资力量。但是高校不同于企业, 不能简单把分流人员推向社会。如果分流人员得不到合理安置, 就会使学校震动太大, 影响学校的平稳过渡。所以在改革中要加大宣传的力度, 制造正确的舆论, 统一思想认识。人事调整要本着“公平、公正、透明”的原则进行。按照实际需要设岗, 实行竞争上岗, 合理分流富余人员。同时改革的配套措施必须跟上, 要做好分流人员的思想工作, 帮助他们解决实际困难, 并通过多种途径合理安置分流人员, 如让富余分流人员转入企业运作的后勤部门, 将年轻的管理干部送出去进修提高等。

参考文献:

- [1] 蔡克勇. 合并高校的管理和关系的调适 [J]. 中国高等教育研究, 2002 (5).
- [2] 夏跃平. 论高校合并中的文化整合 [J]. 江苏高教, 2002 (3).
- [3] 刘智运. 合并高校面临的新课题 [J]. 江苏高教, 2002 (3).
- [4] 高桂娟. “强强合并”大学能否成为“世界一流” [J]. 黑龙江高教研究, 2001 (3).
- [5] 王国均. 美国多校区大学研究及其启示 [J]. 比较教育研究, 2002 (2).
- [6] 谢安邦, 阎国才. 高校的权力结构与权力结构的调整 [J]. 高等教育研究, 1998 (2).
- [7] 戴菊生. 高校合并人员的分流和安置 [J]. 教育发展研究, 2002 (3).